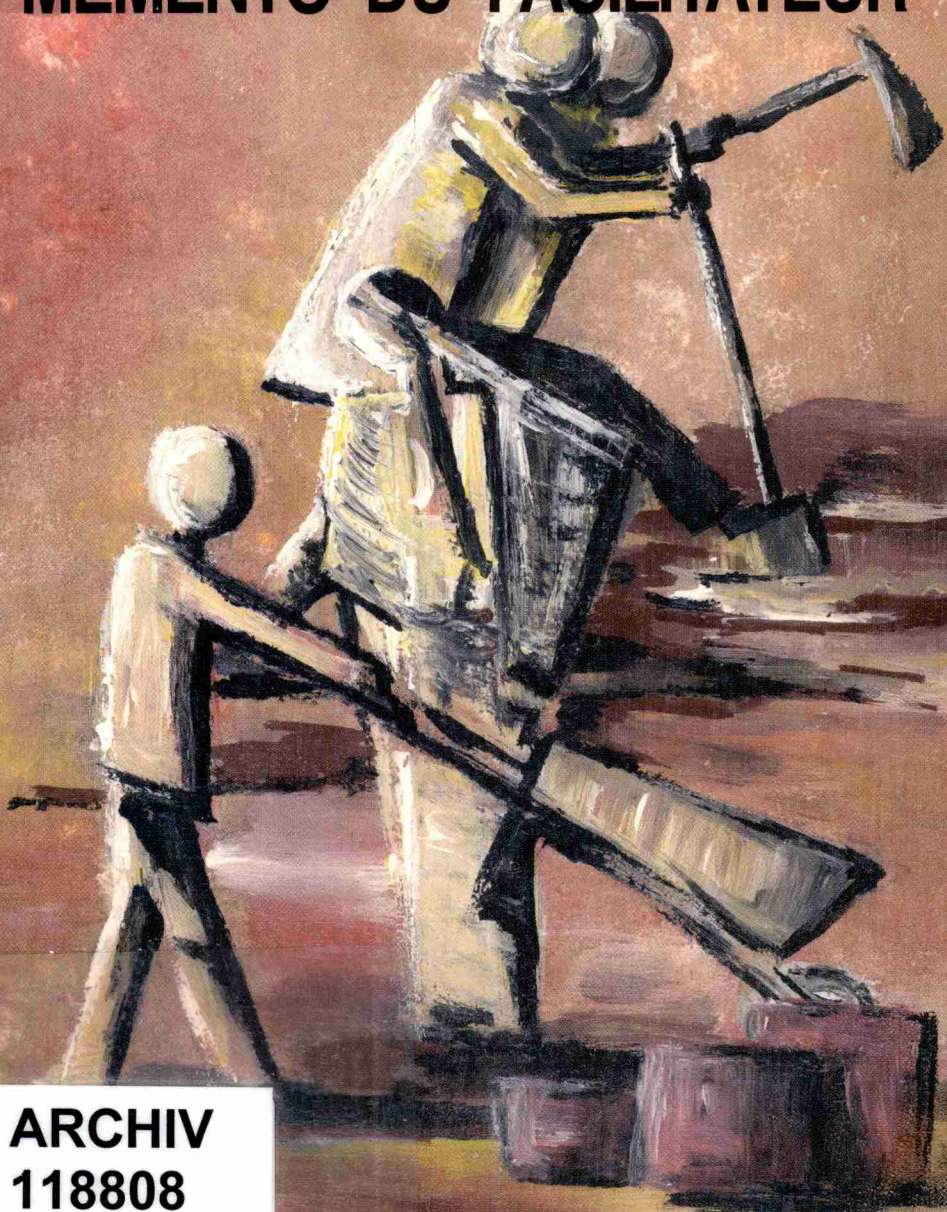


**Méthodologie de mise en oeuvre
des programmes de développement
MEMENTO DU FACILITATEUR**



**ARCHIV
118808**



**Dakar
FRAO / WARF**

Guides Pratiques

Publiée par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, cette série permet aux agents du développement de se familiariser avec les principales approches méthodologiques utilisées dans le travail avec les organisations ou communautés de base (diagnostic participatif, planification stratégique, évaluation participative, facilitation, diagnostic institutionnel participatif, etc.).

Directeur de publication : Fadel Diamé

Remerciements à Cheikh Bâ, Mohamed Bâ et Boubacar Diao, Consultants associés à la FRAO dont les contributions ont été décisives à la finalisation de ce manuel.

Responsables de l'édition : Thierry F. Barreto

Publié avec l'appui du CRDI

En couverture :

une oeuvre de Guy Luh,
artiste congolais

Toute correspondance relative à cette série doit être adressée à :

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 869.27.40/869.27.60

Fax : (221) 824 57 55

Courrier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

© FRAO/WARF, Dakar, 2003

ISSN 0851-6898

Les opinions exprimées dans les publications de la FRAO n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des organisations concernées par ces publications ou celles de la rédaction.

Méthodologie de mise en oeuvre des programmes de développement

MEMENTO DU FACILITATEUR

GUIDE PRATIQUE

Ce rapport est présenté tel qu'il a été reçu par le CRDI du(des) bénéficiaire(s) de la subvention accordée pour le projet. Il n'a pas fait l'objet d'un examen par les pairs ni d'autres formes de révision.

Le présent document est utilisé avec la permission de Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

© 2003, Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest.

**Dakar, FRAO/WARF, 2003
N° 02**

ARCHIV
2012 (100)
1 8 0 0 2

© FRAO/WARF, Dakar, 2003

ISSN 0851-6898

FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318, Allées Seydou Nourou Tall

C.P. 13, Dakar-Fann

Sénégal

Téléphone: (221) 825 49 53 / 824 14 00

Fax : (221) 824 57 55

Courier électronique : warfedi@cyg.sn

Internet : <http://www.frao.org>

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	5
PREMIÈRE PARTIE : QU'EST-CE QUE LA FACILITATION ?	7
1.1 - La fonction de facilitation	8
1.2 - La facilitation, une démarche pédagogique	11
1.3 - Les postulats fondamentaux de la facilitation	13
DEUXIÈME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE LA FACILITATION	19
2.1 - Les contraintes	20
2.1.1 - Contraintes de temps	20
2.1.2 - Contraintes d'espace	21
2.1.3 - Contraintes de ressources	23
2.2 - Les acteurs	24
2.2.1 - Les participants	24
2.2.2 - Le facilitateur	25
2.2.3 - La personne ressource	26
2.2.4 - L'équipe pédagogique	27
2.3 - La session de facilitation	28
2.3.1 - La mission préparatoire	29
2.3.2 - La préparation pédagogique	31
2.3.3 - La session proprement dite	32

2.4 - Quelques techniques de modération	34
2.5 - L'évaluation continue	50
2.6 - Le climat favorable à la participation	52
Lecture recommandée	55

AVANT-PROPOS

L'analyse des dynamiques institutionnelles et des tendances évolutives de l'environnement sous-régional a amené le réseau des partenaires de la FRAO à envisager la nécessité d'un renouvellement méthodologique, en vue d'accroître les capacités des institutions à relever les nombreux défis du troisième millénaire. En effet, on observe :

Sur le plan institutionnel :

- l'émergence de nombreuses organisations à la base ;
- des évolutions dans l'environnement des organisations paysannes ;
- les rôles de plus en plus importants joués par les communautés de base ;
- le besoin de renforcement des capacités de base ;
- la nécessité de concertation et de d'échanges entre plusieurs types d'acteurs.

Sur le plan méthodologique :

- l'insuffisance constatée au niveau des approches classiques ;
- l'avènement des méthodes participatives ;
- les limites dans la manière d'appliquer les approches participatives (surtout le fétichisme des outils de la part de certains partenaires ou structures d'appui).

Sur le plan politique :

- l'émergence et la consolidation de la société civile ;
- l'avènement de la décentralisation et de la démocratisation.

Face à ces mutations et à leurs effets sur l'environnement économique, social, culturel et institutionnel de la sous-région, une rupture dans les comportements, et un renouvellement dans les méthodes s'avère plus que nécessaire. C'est dans cette perspective qu'une réflexion a été menée qui a abouti à l'adoption, par la FRAO, de la facilitation comme système de travail dans le cadre des méthodologies de mise en œuvre des programmes de développement.

Le présent ouvrage sur la facilitation est conçu pour structurer les résultats de cette réflexion sous la forme d'un outil didactique, en vue d'amener les acteurs de développement à s'en approprier, pour une plus grande efficacité de leurs interventions.

CHAPITRE 1

QU'EST-CE QUE LA FACILITATION ?

Ce chapitre permet de comprendre

- Ce qu'est la facilitation.
- Ce qui distingue la facilitation des autres démarches pédagogiques.

1.1 - La fonction de facilitation

La facilitation est un style d'animation et d'appui dont l'objet est d'aider un groupe à résoudre un problème. C'est une démarche qui consiste à mettre en relation différents acteurs d'un groupe inscrit dans une dynamique de résolution de problèmes concrets, en vue de leur permettre :

- d'analyser une situation, d'en décrire et d'en comprendre tous les aspects ;
- de formuler clairement les problèmes ;
- de rechercher des solutions et appuis à la décision ;
- d'identifier les tâches ; d'en déterminer les articulations, l'enchaînement et les échéances ; de les répartir ; d'en contrôler l'exécution ;
- d'apprécier les résultats.

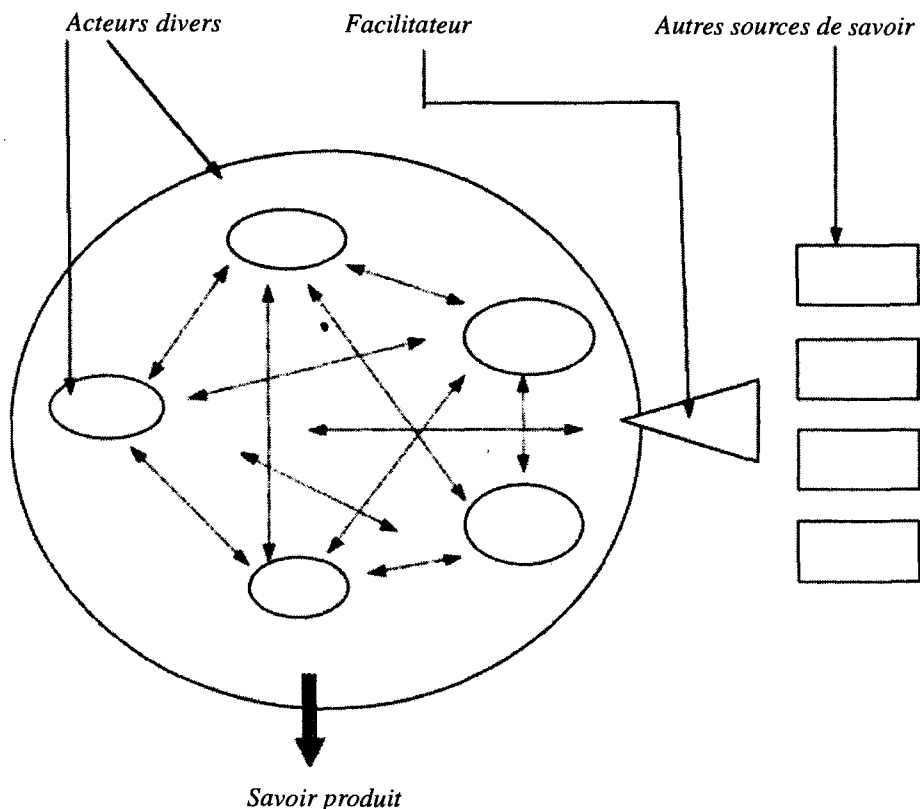
La facilitation vise donc la performance et l'efficacité.

Une situation de facilitation peut être schématisée par l'image d'une arène où :

- des acteurs viennent avec des expériences diverses et se rencontrent ;
- ces acteurs interagissent pour produire un résultat ;
- chaque acteur utilise une stratégie pour tirer le maximum de profit de cette rencontre ;
- un personnage (appelé facilitateur) se place non seulement entre les acteurs mais aussi entre les acteurs et les différentes sources de savoir pour manager le groupe en vue de l'atteinte des objectifs.

Le schéma ci-après montre comment fonctionne la facilitation.

Visuel n° 1 : La fonction de facilitation



Ce schéma fonctionne à chaque fois qu'on se trouve dans une situation de facilitation. Mais que recouvre la notion de situation de facilitation ?

On peut définir la situation de facilitation à partir de plusieurs paramètres, comme le fait ressortir le tableau ci-après.

Visuel n° 2 : La notion de situation dans un contexte de facilitation

1 - Chaque composante qui polarise les activités de facilitation est une situation. S'agissant d'une organisation paysanne par exemple, les situations sont :

- l'organisation interne,
- le diagnostic participatif,
- la planification participative,
- la mobilisation des ressources, et
- l'exécution des activités ou de l'auto évaluation.

2 - Les acteurs en présence traduisent une autre situation. C'est le cas par exemple quand il s'agit de faciliter une concertation entre plusieurs groupements paysans, entre les membres d'un même groupement, entre groupements et organismes d'appui, entre plusieurs organismes d'appui.

3 - Tout appui est censé utiliser différents types de procédés ; le procédé utilisé pendant une session quelconque suppose en lui-même une situation de facilitation. Il peut s'agir d'une simple modération, d'une visualisation, d'une alternance plénière/travaux de groupes, d'une évaluation, d'une création d'un climat favorable à la participation.

4 - Le programme ou le projet à réaliser se décompose toujours en activités. L'activité concernée par la facilitation est aussi une situation. Par exemple, pour un programme de gestion des ressources naturelles, chacune des activités suivantes constitue une situation :

- appui à l'émergence de comités de gestion ;
- appui à la structuration des comités de gestion ;
- appui à l'élaboration de plans de gestion de terroirs ;
- appui à la mise en œuvre des plans de gestion de terroirs.

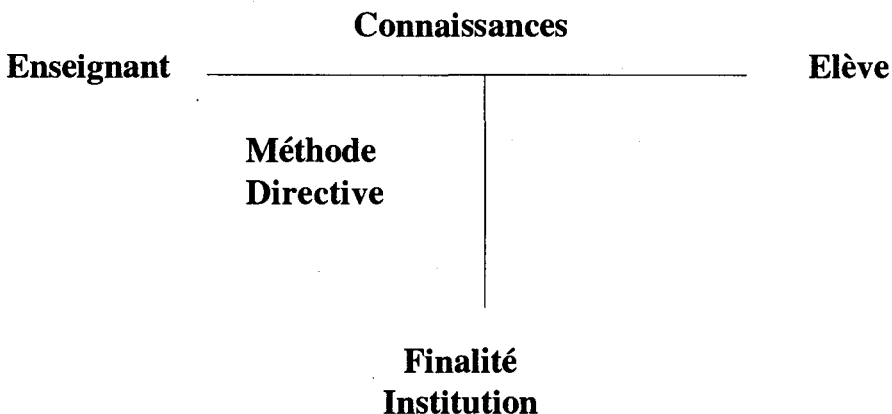
Dans la réalité cependant, aucune des propositions ci-dessus n'est isolée, elles sont en interaction ; car une situation de facilitation est presque toujours complexe, il y a à la fois les acteurs, les composantes du management de la structure partenaire, les procédés de l'appui et l'activité.

Exemple de complexité d'une situation de facilitation : « Un facilitateur est mandaté par un groupement de paysans pour modérer une réflexion devant aboutir à la mise en place d'un comité, pour une gestion durable des ressources naturelles de son terroir ».

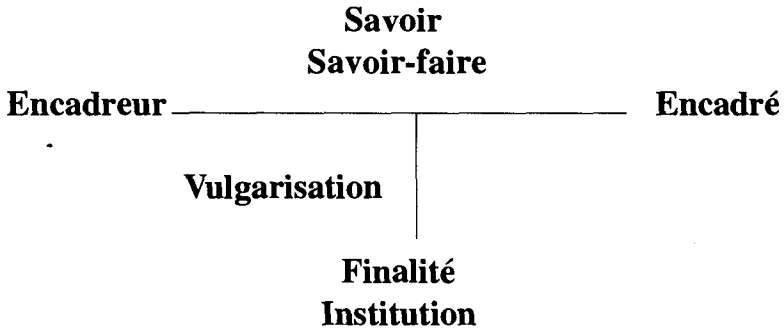
1.2 - La facilitation, une démarche pédagogique

La fonction de facilitation s'apparente à celle de l'enseignant dans une situation pédagogique.

- D'après le schéma de l'acte éducatif classique, l'enseignant s'adresse à des élèves pour leur dispenser des connaissances, selon une finalité, à travers des méthodes directives, dans le cadre d'une institution.

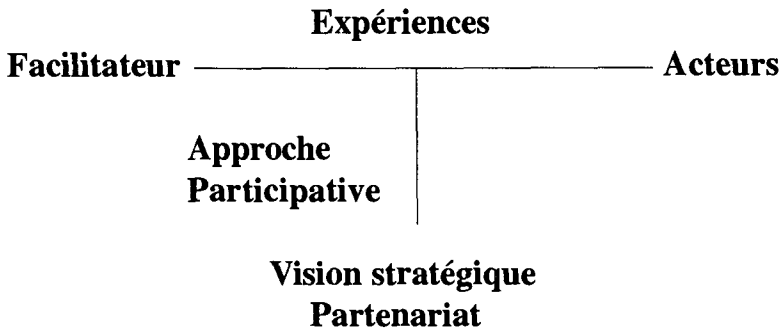


- Un schéma plus récent a fait évoluer l'acte éducatif dans le sens d'une directivité moins marquée : l'encadreur s'adresse à des encadrés pour leur dispenser des savoirs et des savoirs-faire, selon une finalité, à travers une démarche de vulgarisation, dans le cadre d'une institution.



A noter que dans les deux cas, le savoir est localisé au niveau de l'encadrement qui le dispense aux apprenants.

- Dans un contexte de facilitation, marqué par l'influence des méthodes actives et andragogiques, le fait éducatif se présente selon un schéma totalement différent : un facilitateur communique avec des acteurs (ou clients) pour appuyer la construction d'un savoir à partir d'échanges d'expériences, selon une vision stratégique, à travers une approche participative, dans le cadre d'un partenariat.



1.3 - Les postulats fondamentaux de la facilitation

D'un point de vue méthodologique, la facilitation s'appuie sur la conception que l'on se fait du savoir, du client, du facilitateur, de l'approche, de la vision et du partenariat.

Conception que l'on se fait du savoir

On ne peut pas opter pour la facilitation si l'on pense que le savoir est fini, localisé dans un document ou dans l'encadrement.

Le savoir doit être considéré comme un acte de connaissance, une production sociale. Il est dynamique et peut évoluer dans l'espace et le temps : il ne saurait donc être question d'une vérité et d'une seule, mais de plusieurs vérités, chacune acceptée en fonction de la spécificité du groupe social en situation.

Postulats à retenir	Le savoir découle de l'action C'est une production collective Il est dynamique La vérité est ici dialogique
---------------------	--

Conception que l'on se fait du client

On ne peut pas opter pour la facilitation si l'on doute des capacités du groupe social auquel on s'adresse ou si on le croit incapable d'agir par lui-même et de se développer.

Il s'agit d'avoir foi en l'homme et de se dire que chaque groupe social connaît ses problèmes et qu'il est capable d'initiatives, de créativité, de responsabilité et d'autonomie.

Postulats à retenir	Le client est capable d'initiative Il est capable de créativité Il est capable de responsabilité Il est capable d'autonomie
---------------------	--

Conception que l'on se fait du facilitateur

Il est exclu de prendre un facilitateur pour un formateur, pour un encadreur, encore moins pour un expert : il ne détient pas la vérité.

Le facilitateur doit avoir un style relativement discret, un style qui se rapproche de celui de l'animateur, du médiateur, du modérateur : il n'est ni omnipotent, ni omniscient, ni omniprésent.

Le facilitateur n'est pas un professeur qui vient avec des vérités, des réponses ou des solutions. Il crée des situations ou des conditions pour que le groupe social produise l'essentiel de son propre savoir ou l'essentiel des solutions à ses difficultés majeures.

Il appuie une réflexion collective, fait clarifier les perceptions des uns et des autres et incite le groupe à avancer.

Postulats à retenir	<p>Le facilitateur n'est pas un professeur : il ne détient pas la vérité</p> <p>Il est plus animateur, médiateur ou modérateur</p> <p>Il valorise l'autre, le client</p>
---------------------	--

Conception que l'on se fait de l'approche

L'approche est participative et cela n'est pas à confondre avec du laisser-faire. Chaque interlocuteur doit participer, c'est-à-dire apporter sa contribution dans une claire distinction des statuts et des rôles :

- *Le facilitateur participe principalement par des processus et par des outils.*
- *Le groupe social participe surtout pcr des contenus et par des décisions.*

Les rôles ne sont donc pas à confondre.

Postulats à retenir	L'approche est participative Chaque acteur a un rôle normalement distinct Chaque acteur est une ressource Le client reste responsable des contenus et des décisions, le facilitateur des processus et des outils
---------------------	---

Conception que l'on se fait de la vision

On ne peut pas opter pour la facilitation si l'on doit se référer à une finalité courte (un projet) ou trop générale (le développement).

Il s'agit d'esquisser une vision stratégique dans laquelle tous les acteurs se reconnaissent et vers laquelle tous tendront : quoi qu'il en soit, la vision, qui pourrait se traduire par des buts, devrait supposer de façon concrète, une autonomie du groupe concerné.

Postulats à retenir	Il ne s'agit pas d'une finalité courte Il ne s'agit pas non plus d'une finalité trop générale La vision est concrète et traduit un accroissement de l'autonomie
---------------------	---

Conception que l'on se fait du partenariat

Le facilitateur n'est pas, comme l'enseignant ou l'encadreur, assujéti à une institution qui fait pression parce qu'il y a un programme à terminer, ou parce qu'il y a des indicateurs à satisfaire.

Il travaille dans le cadre d'un partenariat où se tisse une relation d'égalité (sans hiérarchie) et dans lequel, en principe, c'est le groupe social qui est demandeur de son appui.

Postulats à retenir	<p>Le partenariat implique une relation d'égalité</p> <p>Il n'y a donc pas de hiérarchie</p> <p>C'est le client qui est demandeur de l'appui : il est responsable</p>
---------------------	---

Il découle des postulats ci-dessus un certain nombre de principes qui déterminent les attitudes du facilitateur.

Visuel n° 3 : Principes de la facilitation et attitudes du facilitateur

N°	Références	Fondements	Principes	Attitudes du Facilitateur
1	Savoir	Le savoir découle de l'action C'est une production collective Il est dynamique La vérité est ici dialogique	- Action - Solidarité - Partage - Progressivité - Renouvellement	- Ouverture - Tolérance
2	Client	Le client est capable d'initiative Il est capable de créativité Il est capable de responsabilité Il est capable d'autonomie	- Initiative - Diversité - Responsabilité - Centralité	- Optimisme
3	Facilitateur	Le facilitateur n'est pas un professeur : il ne détient pas la vérité Il est plus animateur, médiateur ou modérateur Il valorise l'autre	- Mutualité - Proximité - Neutralité sur le fond - Complicité	- Humilité
4	Approche	L'approche est participative Chaque acteur a un rôle normalement distinct Chaque acteur est une ressource Le client reste responsable des contenus et des décisions	- Participation - Interdisciplinarité - Valorisation - Responsabilisation	- Générosité
5	Vision	Il ne s'agit pas d'une finalité courte Il ne s'agit pas non plus d'une finalité trop générale La vision est concrète et traduit un accroissement de l'autonomie	- Ouverture - Précision - Autonomie	- Ambition
6	Partenariat	Le partenariat implique une relation d'égalité Il n'y a donc pas de hiérarchie C'est le client qui est demandeur de l'appui : il est responsable	- Equité - Consensus - Contractualisation	- Discretion

CHAPITRE 2

MISE EN ŒUVRE DE LA FACILITATION

Ce chapitre permet de comprendre

- Les contraintes qui peuvent déterminer la qualité d'une session de facilitation.
- Les types d'acteurs impliqués dans une session de facilitation
- Les étapes préparatoires et de mise en œuvre d'une session de facilitation

2.1 - LES CONTRAINTES

La fonction de facilitation comporte trois sortes de contraintes :

- des contraintes de temps, relatives à la période de la session, à sa durée et aux horaires de travail ;
- des contraintes d'espace, relatives à l'ensemble des lieux qui vont permettre aux participants d'évoluer soit en plénière, soit en petits groupes, soit autrement ;
- des contraintes relatives aux ressources, c'est à dire aux moyens et à la logistique.

2.1.1 - Contraintes de temps

La période de la session

Toute période n'est pas bonne à retenir : il est arrivé que des paysans se plaignent parce que la session a lieu pendant l'hivernage, un moment où toute absence leur pose des problèmes : les champs attendent et les enfants peuvent tomber malades. Dans ces conditions, les participants ne sont pas toujours disponibles ou se concentrent difficilement, or la facilitation exige la participation et la mobilisation de tous.

La durée de la session

Il est important de comprendre que la facilitation est forcément consommatrice de temps, parce qu'elle utilise l'approche participative et qu'elle encourage la participation de tous les acteurs. Malgré tout, il n'est pas question d'arrêter une durée standard pour toutes les sessions : la durée dépend de l'objet et des objectifs de la session.

Toutefois, il est possible de s'accorder sur des normes : par exemple on peut décider qu'une session peut comprendre un ou plusieurs modules, qu'un module peut comprendre un objectif général décliné en trois objectifs spécifiques, que la mise en œuvre

d'un objectif spécifique prend une journée entière. Evidemment, ce timing ne tient pas compte du temps de préparation : analyse de situation, définition des objectifs, élaboration du programme, conception des outils etc.

Bien entendu, une session de facilitation conçue comme un processus pourrait se situer dans la durée et se faire à des moments différents.

Les horaires pendant la session

Les horaires d'une session de facilitation peuvent se négocier sur place mais ce n'est pas toujours nécessaire surtout quand on dispose de peu de temps. Quoi qu'il en soit, les journées longues sans pause sont déconseillées.

L'expérience prouve que les horaires les mieux adaptés sont les suivants :

• Première unité	09 h 00	10 h 30
• Petite pause	10 h 30	11 h 00
• Deuxième unité	11 h 00	12 h 30
• Grande pause	12 h 30	15 h 00
• Troisième unité	15 h 00	16 h 30
• Petite pause	16 h 30	17 h 00
• Quatrième unité	17 h 00	18 h 30

Ces horaires peuvent être révisées en fonction du temps, de l'espace et de la méthodologie.

2.1.2 - Contraintes d'espace

La salle pour la plénière

La plénière est un lieu de débats. La salle qui l'abrite devrait donc être assez grande pour contenir l'ensemble des acteurs et le matériel nécessaire :

- Les participants doivent pouvoir s'y installer de telle sorte que chacun puisse voir tout le monde (la disposition en « U » ou en demi-cercle paraît convenir).
- Plusieurs tableaux doivent pouvoir être placés en face des participants.

La plénière pourrait aussi se tenir à l'air libre, surtout lorsque les participants sont des paysans. L'inconvénient, c'est que sans mur, il est difficile d'afficher les produits issus des réflexions des participants. Le tableau padex est très utile dans de tels cas (cf. ressources matérielles).

Dans tous les cas, deux conditions sont nécessaires pour une bonne plénière : un climat supportable et l'absence de bruit.

Les espaces pour les travaux de groupes

Les petits groupes permettent d'augmenter l'efficacité de la communication entre les participants. Ils sont peu exigeants en espace. N'importe quel endroit pourrait convenir mais certaines conditions de tranquillité sont requises : bureaux, chambres, couloirs, paillotes, à l'ombre des arbres, etc.

Cependant, si les conditions s'y prêtent, il serait important d'organiser les espaces de façon à ce que chaque groupe s'y sente à l'aise pour travailler efficacement : afficher les règles de gestion du groupe, afficher les termes de référence du moment (le sujet sur lequel le groupe doit travailler)...

Les autres espaces

Les autres espaces sont surtout les lieux d'hébergement et de restauration. En fonction des sessions, ces espaces peuvent être prévus et obligatoires, ou prévus mais facultatifs, ou encore non prévus du tout.

Pour des sessions de plusieurs jours, il semble important de les prévoir pour permettre aux participants de souvent rester ensemble, même en dehors des heures de travail : cela multiplie les interactions et facilite le développement d'une conscience de groupe, tout comme la mise en œuvre d'un programme collectif et récréatif.

2.1.3 - Contraintes de ressources

Concernant les ressources, les propositions sont à adapter à la spécificité de chaque session.

Les ressources humaines

Elles sont essentiellement constituées par les participants. L'effectif des participants se maîtrise parfois très difficilement. L'idéal serait d'avoir vingt participants en plénière et quatre groupes de travail de cinq personnes au maximum. Toutefois, certaines circonstances amèneront souvent à accueillir plus d'une trentaine de personnes, ce qui gonfle la taille des groupes ou accroît leur nombre.

Les ressources matérielles

Un type de matériel collectif est nécessaire : le matériel de visualisation comprenant des panneaux, des fiches bristol, une paire de ciseaux, des épingles, du papier kraft, des rouleaux de bande collante, des bâtons de colle. Ce matériel permet de collecter des idées sur des cartes mobiles et de les organiser en les déplaçant. Il favorise véritablement la participation. En outre, les idées collectées et agencées peuvent être collées pour ainsi constituer une mémoire externe permettant de configurer le rapport.

Par contre, le matériel distribué individuellement (cahiers, stylos et autres) constitue souvent un frein à la participation : au lieu de s'impliquer dans les débats, certains participants passent tout leur

temps à prendre des notes, ce qui les marginalise dans les débats et la production du groupe.

Les ressources financières

Les ressources financières dépendent du type de session à organiser. En général le budget prévoit des honoraires, des perdiem, l'hébergement, la restauration, le matériel collectif, les fournitures, les frais de transport et la logistique.

Pour aller vite dans la budgétisation, il paraît judicieux de prévoir le maximum de postes même s'il faut après, mettre des zéros sur ceux qui ne seraient pas pourvus :

Il s'agira de mentionner, pour certains postes, les montants retenus, les personnes concernées, le nombre de jour, les quantités désirées...

Pour plus de transparence, il est important d'informer directement les participants, dès le début de la session, sur les conditions de prise en charge.

2.2 - LES ACTEURS

Les acteurs dans une session de facilitation sont, outre les participants, une équipe pédagogique composée d'un facilitateur et de personnes ressources. Cet ensemble d'acteurs doit s'organiser pour être efficace.

2.2.1 - Les participants

La tâche essentielle des participants est de construire leur propre savoir.

En effet, chaque participant est une personne ressource qui doit faire part de ses expériences. Si le facilitateur appuie l'échange d'informations et la recherche de solutions aux conflits au cours

des discussions, ce sont les participants eux-mêmes qui analysent, produisent des idées et prennent les décisions. Ils discutent aussi les introductions et les apports d'informations proposés par les personnes ressources.

Les participants appuient aussi l'équipe pédagogique surtout en ce qui concerne la préparation matérielle d'une séance : par exemple, coller les productions des participants, afficher les résultats sur les murs, monter le papier kraft, disposer les tableaux de visualisation etc.

2.2.2 - Le facilitateur

Le facilitateur joue un rôle essentiel pour permettre au groupe d'atteindre les résultats escomptés. Les tâches qu'il accomplit sont résumés dans le tableau ci-après.

Visuel n° 4 : Les principales tâches du facilitateur

Le *facilitateur* mobilise les connaissances des participants et leur participation afin d'orienter le contenu du programme vers les problèmes importants : les discussions sont également orientées vers les participants et leurs problèmes.

Le *facilitateur* facilite l'échange d'informations et favorise la solution de conflits au cours des discussions. Il ne participe pas directement à la discussion et, plutôt que de répondre, il retransmet les questions aux participants et favorise les échanges entre eux.

Le *facilitateur* introduit les règles et les techniques de l'apprentissage mutuel pour les séances plénières et les groupes de travail. Il appelle à la confiance, à la coopération des participants.

Le *facilitateur* ne réagit jamais directement aux critiques et conflits. Les conflits sont retransmis au groupe, discutés ou éventuellement réglés après la séance avec l'équipe pédagogique.

Le *facilitateur* résume brièvement les résultats du jour précédent, chaque matin ; il introduit les sujets du jour, et indique à quel stade du programme global on est parvenu (pour cela une structure du programme visualisée dans la salle est conseillée).

Le *facilitateur* doit introduire les travaux de groupes, notamment leur organisation. Il visualisera de préférence les procédures de groupe par un «scénario». Mais c'est un participant qui prendra le rôle de facilitateur dans les groupes de travail.

Le *facilitateur* évite la discussion sur la méthode durant la discussion d'un sujet, il ne justifie pas son procédé. De longs débats sur la méthode peuvent détourner la discussion du thème. Une fois la méthode introduite, elle démontre par elle-même ses avantages.

Le *facilitateur* n'agit pas comme personne ressource. Si des questions se présentent sur le thème, il les transmet au groupe (personnes ressources et participants).

Le *facilitateur* doit être flexible en adaptant le programme aux besoins des participants dans la mesure du possible ; mais alors, il lui faudra expliquer les conséquences d'un changement du programme.

2.2.3 - La personne ressource

La fonction d'une personne ressource doit se distinguer de celle du facilitateur. Quand une «personne» agit comme facilitateur, il est préférable que les autres membres de l'équipe pédagogique agissent comme personnes ressources.

Les personnes ressources font de brèves introductions sur des sujets ou problèmes spécifiques quand le programme ou les participants le demandent. Ces introductions sont suivies de discussions avec les participants. Ils peuvent aussi faire des apports d'informations.

Il est important que les informations ne soient pas imposées aux participants par les personnes ressources, surtout aux moments où les participants ne sont pas en mesure de les «digérer».

La personne ressource devrait réagir avec flexibilité au besoin de savoir des participants. Pour cette raison, il est nécessaire que les personnes ressources assistent à la totalité des séances qui les concernent pour donner leur avis chaque fois qu'il est demandé. Dans une situation d'apprentissage mutuel, il est nécessaire que la personne ressource agisse comme un participant et suive les mêmes règles. La personne ressource peut et doit aussi apprendre des autres participants, de leurs expériences. Même pour les

sujets qui semblent hors de l'expérience des participants, il y a des possibilités d'apprentissage mutuel.

En effet chaque personne ressource est un participant et chaque participant est une personne ressource : personne ne sait tout et personne n'est nul au point de ne rien savoir.

2.2.4 - L'équipe pédagogique

L'équipe pédagogique est constituée du (ou des) facilitateur (s) et des personnes ressources. Ils forment un mini-groupe distinct des participants. Dans tous les cas, elle doit comprendre au moins deux personnes ; mais si les moyens le permettent, plusieurs profils peuvent être retenus selon cet ordre d'importance :

- Un facilitateur.
- Une personne ressource.
- Des spécialistes pour des questions spécifiques (autres personnes ressources).
- Un observateur qui va « observer » le groupe de participants et leurs réactions.

Il est aussi possible de prévoir dans l'équipe :

- une troisième personne pour assister le facilitateur en observant le groupe de participants et leurs réactions ;
- des spécialistes pour des questions spécifiques.

En comparaison avec le formateur traditionnel unique, la dominance individuelle est ainsi réduite.

Les rôles, dans cette équipe, seront de préférence réversibles. Par exemple, chaque jour un nouveau membre de l'équipe prendra le rôle de «facilitateur du jour», responsable de la préparation et de l'animation du jour, tandis qu'un autre fera office de personne ressource ou «conseiller technique».

Il est important pour l'équipe de travailler selon un style participatif et de désigner en son sein un responsable de la coordination. Dès le départ, cette personne doit amorcer le développement du programme en équipe, étape importante pour dégager un consensus ; durant le programme, l'équipe se réunit chaque soir après la dernière séance pour évaluer, et éventuellement adapter le programme.

Entre les participants et l'équipe, il faut aussi créer un style de travail coopératif : chacun aide chacun, c'est à dire qu'un seul groupe ne doit jamais assumer tout le travail, même lors de la préparation technique d'une séance.

2.4 – LA SESSION DE FACILITATION

L'organisation d'une session de facilitation obéit à une démarche en trois étapes :

- une mission préparatoire pour camper la situation ;
- une préparation pédagogique ;
- la session proprement dite.

Ces trois étapes peuvent être, soit séparées, soit combinées.

2.4.1 - La mission préparatoire

Quiconque a déjà organisé une session de facilitation connaît la quantité de travail qu'il faut investir dans la préparation et sait combien le succès de la manifestation dépend de cette préparation. Une telle préparation exige encore plus d'engagement si on veut que le programme soit en phase avec les besoins des participants, leurs tâches et leurs réalités. D'où l'importance de la mission préparatoire qui peut être considérée comme la première étape vers la session de facilitation. Elle permet :

- de faire un positionnement par rapport à la demande de facilitation (c'est déjà une première analyse de situation) : sur les expériences, les difficultés rencontrées, les solutions proposées ;
- d'exprimer les attentes en fonction des réflexions antérieures ;
- de définir les objectifs de la session de facilitation en fonction des attentes exprimées ;
- de proposer quelques types d'exercices à faire (en termes d'activités) pour atteindre les objectifs définis.

La liste de contrôle du facilitateur ci-après constitue un instrument utile pour la préparation de la session.

Visuel n° 5 : Liste de contrôle du facilitateur

Informations sur l'institution :

- Noms et adresse de l'institution.
- Personne à contacter pour cet événement.
- Profil institutionnel (prospectus, vision, mission de l'institution, objectifs, organigramme, produits, etc.).
- Contexte (partenaires, institutions partenaires, clients, bailleurs de fonds).

Informations sur les personnes impliquées :

- Initiateur de l'événement (qui a lancé l'idée, qui a émis le vœu ?).
- Participants attendus (niveau, statut, observateurs, invités).
- Rôles (initiateur, président, facilitateur, co-facilitateur, secrétaire, personnes ressources, etc.).

Informations sur l'événement prévu :

- Nature de l'événement (atelier, réunion, etc.).
- Date, durée, lieu, langue.
- Objectif, but, résultat concret attendu.
- Salle de travail, espace, placement des participants, dispositif souhaité.
- Infrastructure, logistique : médias (rétro-projecteur, flip-chart, panneaux, boissons, nourriture).
- Procès-verbaux, documentation du processus et des résultats, feed-back à la centrale.
- Budget : prix des chambres, facilitateur, matériel, boissons, transport, indemnités.

Contrat :

- Demande officielle au niveau institutionnel, y compris les termes de référence.
- Contribution des deux parties (préparation, matériel, moyens).
- Budget pour le facilitateur et le matériel fourni par le facilitateur.

Prise de décisions (vérifier avec soin les aspects suivants avant de prendre des décisions) :

- Les résultats escomptés sont-ils réalistes ? Pouvez-vous vous en assurer ?
- Avez-vous le sentiment d'être en mesure d'accomplir la tâche ? Garderez-vous votre crédibilité après avoir accompli la tâche ?
- Etes-vous d'accord avec tous les aspects éthiques (les valeurs de l'institution par rapport aux vôtres ?).
- Les termes de référence sont-ils clairs et transparents ? Y a-t-il possibilité de clarification au cas où vous en auriez besoin ?

2.4.2 - La préparation pédagogique

La préparation pédagogique peut aussi être considérée comme une simple étape au cours de la session de facilitation. Il s'agit ici, après avoir formalisé les objectifs et les activités du groupe social au cours de la session, de déterminer ses activités d'appui, d'élaborer un programme, de concevoir les outils nécessaires pour appuyer les concernés dans leurs réflexions et concertations successives. Ce travail se fait en coordination avec les autres membres de l'équipe pédagogique.

Pour la préparation pédagogique d'une session de facilitation, on peut se servir d'une fiche qui peut aider à préciser les différents éléments importants de la session. C'est un outil de synthèse, une mémoire externe qui va aider à mieux gérer la session.

Un exemple de fiche est formalisé et présenté ci-après, mais il convient plus à une session de quelques heures ou d'une journée. Le modèle proposé est donc à adapter.

Visuel n°6 : Fiche de facilitation

OBJET	
OBJECTIFS	
DEMARCHE	
ACTEURS	Facilitateur : Personnes ressources : Nombre de participants :
MOYENS	Logistique : Supports : Budget :
MODALITES	- Date : - Lieu : - Heure : - Durée :

2.4.3 - La session proprement dite

La session de facilitation proprement dite se déroule selon le programme établi. C'est un processus au cours duquel interagissent les différents acteurs, les membres du groupe social et le facilitateur, selon plusieurs procédés parmi lesquels : la modération, la visualisation permanente, l'alternance plénière/ groupes, l'évaluation continue, dans un climat favorable.

2.5 - QUELQUES TECHNIQUES DE MODÉRATION

Un des éléments essentiels d'une communication efficace entre toutes les personnes participant à un travail en groupe est la chance égale de contribuer à la discussion. Cette chance n'est pas donnée si le facilitateur fait de longs discours, s'il donne des informations à «sens unique». Même s'il autorise des questions après son discours ou propose des thèmes de discussion, c'est lui qui prendra toujours les initiatives. Dans ce cas, les participants n'auront d'autres ressources que de réagir.

Quand un facilitateur veut susciter la communication entre les participants et les personnes ressources ou parmi les participants, il peut partir d'une problématique ou poser des questions.

2.5.1 - La formulation de la question

La technique de formuler des question doit comme les autres techniques d'animation, encourager chacun à contribuer activement à la discussion et doit stimuler le processus de prise en main du groupe par le groupe. Il faut donc formuler les questions de manière que le participant ait la liberté totale de la réponse (et que cette liberté donnée soit réelle). Il faut donc éviter les questions qui obligent le participant à donner à sa réponse une forme prédéfinie ou un contenu l'entraînant dans des chemins balisés d'avance.

2.5.2 - Les bonnes questions

Les bonnes questions ne sont jamais directives. Mais il ne suffit pas d'avoir posé les bonnes questions pour obtenir des réponses. Il faut encore que le participant soit motivé, qu'il se sente encouragé à répondre. En conséquence, il faut orienter les questions sur les besoins des participants ; les participants doivent se sentir concernés par les questions et enfin il faut que les questions aient un rapport direct avec le sujet traité.

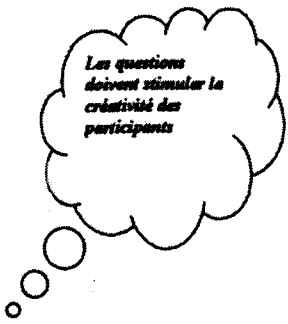
Les questions ouvertes

- Ce sont des questions auxquelles on est obligé de répondre par une phrase entière (phrase que l'on peut éventuellement résumer par des mots clé, si nécessaire).
- Ce sont des questions qui suscitent la réflexion.
- Ce sont des questions qui encouragent le travail en commun au sein du groupe.
- Ce sont des questions qui incitent à la discussion, comme la question suivante :

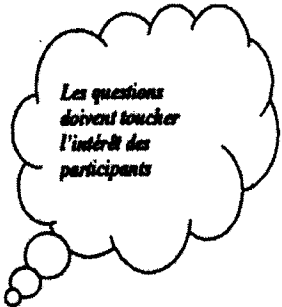
Comment évaluer-vous l'impact de nos réunions ?

Les questions intéressantes éveillent la curiosité et l'attention du participant.

Les questions à réponse spontanée sont celles qui font intervenir tous les participants de façon égale.



Les questions doivent stimuler la créativité des participants



Les questions doivent toucher l'intérêt des participants

2.5.2.1 - Les questions impropres

Les questions fermées

- Ce sont des questions auxquelles on ne peut répondre que par oui ou non.
- Ce sont des questions qui suscitent des réponses ou un comportement mécaniques de la part du participant.
- Ce sont des questions qui ne permettent que deux réponses maximum.
- Ce sont des questions qui divisent le groupe en deux camps.
- Ce sont des questions qui limitent la discussion, telle que la question ci-après :

Exemple : Etes-vous satisfait de l'impact de nos réunions ?

Les questions suggestives sont celles qui sous-entendent la réponse, comme la question suivante :

Pensez-vous aussi, que ces réunions ne vous ont rien apporté ?

Les affirmations déguisées sont des questions qui donnent le ton de la réponse comme :

La plupart des réunions ne peuvent-elles pas être l'objet de critiques ?

Les questions dirigées sont celles qui appellent une seule et unique réponse à l'exclusion de toute autre.

Les animateurs ne sont-ils pas avant tout des spécialistes de leur domaine ?

Les questions banales sont celles qui ennuiant le participant.

Les questions désagréables sont celles qui sont gênantes, blessantes ou pleines d'ironie.

Les questions hautement spécialisées sont des questions qualifiantes qui classent les participants en deux camps : les spécialistes et les profanes.

Si le groupe cherche une solution à un problème, il est bon de poser des questions à deux niveaux, du type :

De quels moyens disposons-nous pour résoudre le problème ?

*au niveau
individuel*

*au niveau
professionnel*

*au niveau
organisationnel*

Version améliorée

A votre avis, que vous ont apporté ces réunions ?

Penchons-nous sur les réunions :
- Quels sont les points que j'ai appréciés ?
- Quels sont les points susceptibles d'être améliorés ?

Qu'est-ce que j'attends d'un animateur ?

Avant de formuler une question, je dois réfléchir aux points suivants :

- Qu'est-ce que je veux provoquer, susciter ? Les participants devront-ils exprimer une opinion, analyser une situation ou rassembler des idées ?
- La question doit-elle inciter le participant à répondre d'un point de vue professionnel ou plutôt personnel ? Dans quelle mesure les participants se connaissent-ils au moment où je pose ma question ? Quel degré de provocation est-il admissible ?
- Quelle réaction ma question va-t-elle susciter auprès des participants ?

Il est conseillé de toujours tester ses questions !

- Quelle serait ma réponse à moi ?
- Que répond mon collègue de travail à cette même question ?

Ces questions sont censées mobiliser les idées, expériences et connaissances initiales, afin que l'équipe pédagogique puisse mieux identifier les besoins d'une part et susciter l'échange d'expériences entre les participants d'autre part.

Les réponses des participants doivent idéalement être visualisées par les participants ou par le facilitateur (par exemple sur cartes et directement sur un tableau).

En bref, la modération consiste à recueillir les idées des participants, à les agencer, à les structurer et à les faire analyser pour systématiser pas à pas la pensée du groupe.

2.5.3 - La visualisation permanente

Certains communicateurs disent qu'on peut mieux apprendre, mieux se souvenir de quelque chose si on l'a, non seulement

écouté, mais aussi vu, soit sous forme écrite, soit sous forme d'image. D'autres ajoutent qu'on mémorise mieux ce qu'on a fait soi-même. D'où les slogans suivants :

- ce qu'on a écouté - on l'oubliera ;
- ce qu'on a vu - on s'en souviendra ;
- ce qu'on a fait - on le sait.

Visuel n° 7 : Les vertus pédagogiques de la visualisation

La visualisation

- Facilite la participation active et l'appropriation de la matière.
- Améliore la définition du sujet à traiter.
- Révèle plus facilement des liens, des structures, des déroulements.
- Favorise la mémorisation.
- Permet la vue d'ensemble.
- Aide à voir des associations.
- Augmente la précision.
- Oblige l'expression d'avis / arguments précis et concrets.
- Réduit l'attachement émotionnel.
- Sert comme compte rendu.

Traditionnellement, la visualisation est faite au tableau noir par le formateur. Dans un contexte de facilitation, la visualisation est faite, dans la mesure du possible par les participants, c'est à dire d'une manière interactive et souple. Quand elle est faite par le facilitateur ou la personne ressource, les participants peuvent ajouter leurs questions, leurs commentaires sous forme écrite également.

Visuel n° 8 : Emploi de la visualisation

Objectif	Exemples	Forme
Collectionner et ordonner des idées ou des informations	<ul style="list-style-type: none"> - attentes - ordre du jour - planification d'un événement - rédaction d'un article - questions ouvertes - suggestions 	<ul style="list-style-type: none"> - ouverte - structurée - inductive - ouverte sur une période prolongée
Relever des opinions	<ul style="list-style-type: none"> - trouver les intérêts - déterminer les priorités - répartir les groupes de travail - évaluer une session - baromètre de l'humeur 	<ul style="list-style-type: none"> - coller des points (orientation simple, double, triple) - afficher son nom (avec ou sans priorité mentionnée)
Structurer et ordonner une discussion	<ul style="list-style-type: none"> - clarifier des termes - noter les apports des participants - élaborer et tracer un travail de groupe - concevoir un article 	<ul style="list-style-type: none"> - la personne qui facilite écrit les cartes - une aide écrit les cartes
Introduire progressivement des informations	<ul style="list-style-type: none"> - présenter les participants - faire connaître l'objectif et le programme de la session - transmettre les tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - par unité d'information - par groupe d'information - par affiche complète
Présenter des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - afficher des informations - présenter un travail de groupe 	

Pour la visualisation, il est important d'utiliser un système permettant de transcrire les idées (comme sur des cartes), d'afficher ces idées et de les déplacer à volonté.

2.5.4 - Consultation par cartes

2.5.4.1 - *Objectif général et situations d'application*

La technique de consultation à l'aide de cartes convient particulièrement aux situations dans lesquelles il s'agit de collecter, de trier et d'examiner :

- les avis ;
- les idées ;
- les réflexions ;
- les expériences ;
- les suggestions, etc.

exprimés par les participants sur un sujet commun.

2.5.4.2 - *Distinction entre les questions ouvertes et les questions structurées*

Les premières s'articulent autour d'une formule claire et portent sur un seul point. Elles sont ouvertes en ce sens qu'elles permettent une grande diversité de réponses. Les secondes portent quant à elles sur un ou plusieurs points connexes et elles offrent une structure préétablie aux réponses. Ce deuxième type de question, s'il limite la palette des réponses possibles, permet néanmoins une approche en profondeur du sujet.

Les questions ouvertes sont indiquées pour débiter une réunion ou une séance de travail puisqu'elles constituent – au niveau du groupe comme à celui du participant – une bonne façon d'entrer en matière. Les questions structurées conviennent davantage à des situations nécessitant la réflexion sur un thème, l'analyse de

rapports ou la planification de mesures concrètes. Elles peuvent néanmoins se révéler utiles à d'autres étapes de l'animation, de réunions de travail.

2.5.4.3 - Comment procéder ?

Lors de l'application de la technique de consultation par cartes, l'animateur doit prévoir de ne recueillir plus de 20 à 30 fiches au total. Afin de respecter cet objectif, l'animateur dispose de divers moyens, dont notamment la possibilité de :

- formuler une question d'entrée en matière (plus ou moins vaste) ;
- définir la structure des questions ;
- limiter le nombre de cartes autorisées par personne ;
- constituer des groupes de travail abordant chacun différents sous-thèmes ;
- constituer des petits groupes et limiter le nombre de cartes-réponses par groupe.

Lors de la mise en œuvre de cette technique, il est recommandé de procéder en 5 étapes, ce qui devrait normalement convenir à presque tous les types de situation.

Première étape : l'entrée en matière

L'animateur lit aux participants la fiche sur laquelle figure la question centrale, servant d'entrée en matière, et va l'accrocher sur un panneau. Puis il explique la suite du procédé.

Deuxième étape : réfléchir et écrire

Chacun des participants réfléchit à la question posée et note ses réponses sur des cartes (en respectant le principe suivant : une carte – une idée. Les puristes de la méthode préconisent d'utiliser des fiches ovales pour les réponses.

Une alternative consiste à désigner une personne à qui il incombera de noter les réponses de tous les participants ; cette méthode se prête bien à l'animation de groupes ne maîtrisant pas cette technique ou risquant de formuler peu de réponses.

Troisième étape : présenter les cartes-réponses

Trois variantes existent ; l'animateur choisira la méthode qui convient le mieux à son groupe et à la finalité recherchée.

a - présentation anonyme

L'animateur collecte toutes les cartes-réponses (sans mention du nom de l'auteur), les mélange, puis les accroche une à une sur le panneau en les lisant à haute voix. Cette méthode est particulièrement indiquée lorsque le but consiste à analyser librement les idées et les opinions émises par un groupe sans que les considérations de dynamique de groupe ou de hiérarchie ne viennent fausser cette démarche.

b - présentation par les participants

Chacun des participants va accrocher lui-même ses cartes réponses et en lit le contenu au reste de l'assemblée. Le groupe a la possibilité de demander au participant d'expliquer sa réponse si celle-ci manque de clarté. Les fiches dont les réponses sont proches peuvent être placées les unes à côté des autres, ce qui permet déjà un premier ordre de réponses.

c - présentation par thèmes

L'animateur demande aux participants une carte quelconque et la lit au reste du groupe. Se manifestent alors ceux dont la réponse est proche de celle énoncée. Une fois que toutes les réponses similaires ont été placées, une autre carte prend la relève.

Quatrième étape : ordonner les cartes

Il s'impose presque systématiquement, et par souci de clarté, d'ordonner les cartes accrochées sur le panneau ; la méthode la plus

simple consiste encore à les regrouper par thème et à constituer des ensembles de forme ovale.

Il incombe à l'animateur d'ordonner les cartes; lequel doit toutefois agir d'un commun accord avec son groupe qu'il aura pris soin de consulter. Il est recommandé de procéder comme suit :

- commencer par regrouper dans des ensembles de forme ovale les réponses pouvant être qualifiées de proches sans ambiguïté ;
- donner un titre à chacun des ensembles et inscrire ce titre sur le tableau de façon que chaque ensemble soit distinctement reconnaissable ;
- trier les cartes restantes, celles pouvant être intégrées à un ensemble existant et celles pouvant constituer un ensemble indépendant. Puis regarder s'il reste encore des cartes.

Cinquième étape : décider la suite du travail

Il faut donner aux participants la possibilité de commenter de façon critique le chemin parcouru et de déterminer, à partir de cette réflexion, les étapes à suivre. La discussion pourra s'articuler autour de questions essentielles du type :

- Quelle analyse peut-on faire des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés au cours de cette réunion ?
- Quel enseignement pouvons-nous en tirer ?
- Que voulons-nous faire maintenant ? Quelle est la prochaine étape ? Quelle est la prochaine tâche à réaliser ?

L'avantage d'un tel système, par rapport au tableau noir est que la visualisation reste souple et qu'on peut garder les tableaux jusqu'à la fin de la session et ainsi revenir éventuellement sur les sujets précédents.

Par ailleurs, on peut copier les tableaux ou les photographier. Ainsi la visualisation devient en même temps un compte rendu de la session.

En principe, dans un premier temps, la visualisation doit être mobile (par exemple, afficher les cartes avec des épingles) pour permettre des changements éventuels et interactifs. Plus tard, elle pourra être collée, si on veut conserver les tableaux.

Ainsi faite, la visualisation offre plusieurs possibilités : elle constitue une «mémoire externe» permettant d'emmagasiner toutes les idées, questions et réponses traitées pendant la session ; elle offre une vue d'ensemble de la discussion entière ; tous les participants peuvent exprimer leur opinion, même simultanément, surtout s'ils n'osent pas faire de grands discours devant un groupe. Il reste que cette visualisation devra être bien lisible et visible pour tous les participants.

L'alternance des séances plénières et de groupes

Il est important de garder l'alternance séance plénière et discussion en groupe pour maintenir la communication entre tous les participants.

En effet, pour augmenter l'efficacité de la communication dans les deux sens, il est nécessaire d'avoir de petits groupes, avec peu de personnes : chacun a plus de temps pour contribuer à la discussion. Pour cela, la plus grande partie de la discussion devrait se passer en groupe de travail. Même s'il y a peu de salles, on peut organiser des petits groupes de discussion dans une même salle.

L'alternance séances plénières et discussions en groupe pourrait se faire selon le schéma suivant :

- **séance plénière** : introduction au thème, introduction aux travaux de groupes ;

- **groupe de travail** : identification des domaines de problèmes ou de ressources et discussion des solutions par les participants ;
- **séance plénière consécutive** : présentation des résultats, critiques, suppléments, feed-back du groupe entier.

La séance plénière est animée par le facilitateur principal. En groupe de travail, les participants se chargent eux-mêmes de cette fonction et l'équipe pédagogique fournit plutôt les personnes ressources (surtout pour les aspects méthodologiques).

Pour faciliter l'organisation du travail pour l'animateur, on donne au groupe un guide ou «scénario» indiquant comment procéder. Par exemple, les étapes suivantes sont recommandées pour les travaux de groupes :

- installer un lieu de travail favorable ;
- écrire le sujet bien visiblement et se l'expliquer ;
- distribuer les tâches (animateur et rapporteurs) ;
- préparer l'emploi du temps ;
- ramasser des idées sur cartes ;
- lire, expliquer, catégoriser et analyser les cartes ;
- ajouter les éléments manquants ;
- préparer la présentation en séance plénière.

La présentation des groupes en séance plénière vise la communication entre les groupes de travail et le groupe tout entier. La présentation du travail en groupe (qui est toujours visualisée) devrait être faite, si possible, par plusieurs membres du groupe pour éviter qu'une seule personne monopolise le travail et domine les autres.

La discussion des résultats doit être elle aussi visualisée sur les tableaux de groupe.

2.5.5 - Formes de présentation des résultats des travaux de groupe

Présenter des tableaux dans la séance plénière

Après un travail individuel ou de groupe, un représentant du groupe présente les résultats du travail sur un tableau, un transparent ou un autre moyen. La présentation peut-être suivie par une brève discussion.

Conférence de presse

Chaque groupe délègue un représentant à une conférence de presse. Les délégués ont l'occasion de présenter leurs résultats sous forme d'un message pour la presse. D'autres participants sont présents à la conférence de presse dans le rôle des reporters. Ils prennent note des messages et présentent un résumé et des conclusions. Diverses options sont possibles : immédiatement (reporteur radio), le jour suivant (reporter journal), dans le procès verbal de l'atelier (reporter d'un magazine).

Panel

Chaque groupe délègue un représentant à un panel qui se tiendra dans une séance plénière. Le modérateur du panel discute des aspects intéressants issus du travail de groupe. Les autres participants sont des spectateurs.

Groupe partenaire

Deux groupes se rejoignent et présentent les résultats les uns aux autres.

Groupes partenaires transversaux

Un à trois membres de chaque groupe de travail se rejoignent et forment ainsi des groupes d'échange. Ils présentent les résultats et discutent des conclusions.

Carrousel

Des groupes « couleurs » (bleu, rouge, etc.) exécutent différentes tâches. Après avoir terminé les tâches, chaque groupe

distribue des numéros entre les membres du groupe. Tous les membres avec le même numéro de chaque groupe « couleur » se retrouvent dans des groupes « numéro » (tous les 1 dans le groupe 1, tous les 2 dans le groupe 2, etc.). Chaque groupe « numéro » prend note des résultats produits par les différents groupes « couleurs ». Les résultats sont présentés par le représentant du groupe respectif et à la place de travail respectif.

Dans un rythme fixe, les groupes avancent d'une place de travail à la suivante, comme on le fait dans les fêtes de village sur le carrousel. Après avoir visité toutes les places de travail, tous les participants ont pris note de tous les résultats et ont eu une chance de faire leurs remarques. A la fin, les groupes « couleurs » peuvent se retrouver pour intégrer les remarques et critiques dans leurs résultats.

Marché d'information

Chaque individu ou groupe présente brièvement les aspects principaux de son travail. Après la présentation d'un tiers, les présentateurs restent proches de leurs tableaux ; tous les autres sont libres de visiter le stand d'information qui les attire le plus et y approfondissent l'information ou un sujet intéressant.

Étang de poisson (pour répondre aux questions)

L'étang de poisson est un arrangement des chaises en deux cercles. Il y a un cercle intérieur (l'étang de poisson). Les membres du cercle intérieur ont la possibilité de participer à la discussion. Les membres du cercle extérieur sont les spectateurs qui observent ce qui se passe dans l'étang. A la fin du travail de groupe, chaque groupe soumet deux questions au modérateur qui les intègre dans la discussion suivante. Chaque groupe envoie un représentant dans le cercle intérieur (étang de poisson). Le modérateur lance une discussion entre les membres du cercle intérieur (les poissons) qui se réfèrent à leurs contributions et aux résultats obtenus lors des travaux de groupes.

Le cercle intérieur peut contenir une ou deux chaises vides pour des visites occasionnelles des gens assis dans le cercle extérieur. Ils peuvent y prendre place pour faire une petite contribution. Ensuite, ils retournent à leur place dans le cercle extérieur.

2.6 - L'évaluation continue

L'évaluation permanente ou d'accompagnement est une condition de l'approche participative et partant, de la facilitation.

Il ne suffit pas d'opérer une évaluation finale où les participants peuvent exprimer leur opinion, leur appréciation de la session (par questionnaire ou discussion). Certes, il est important de connaître la réaction des participants pour tirer des conclusions pour un prochain séminaire, mais il ne faut pas non plus oublier qu'un prochain séminaire sera certainement composé d'autres participants dans une autre situation.

L'équipe pédagogique ne pouvant pas prévoir exactement les connaissances initiales, les expériences des participants, leurs réactions dans tel groupe et dans telle situation, il semble logique que la planification prévoie une flexibilité permettant de réagir à l'évaluation des participants.

Certes, on ne peut pas tout changer, mais il y a toujours possibilité d'adapter le programme, les méthodes et l'environnement aux besoins des participants en restant fidèle aux options retenues pour la session.

Avec des techniques appropriées d'évaluation permanente, on peut permettre aux participants de participer activement à la réalisation du programme. Il s'agira, à travers cette participation, de

montrer aux participants qu'ils partagent aussi la responsabilité de la réalisation et des résultats du travail en groupe.

Pour avoir une vue d'ensemble de la réaction diversifiée des participants, il est possible d'appliquer plusieurs techniques d'évaluation (au début, au cours et à la fin) de la session ; par exemple :

- prévoir des questions sur les «attentes et inquiétudes» des participants au début du séminaire par une collecte de cartes ; le tableau obtenu peut rester dans la salle durant toute la session ;
- chaque jour, mettre sur pied un comité d'évaluation ou de régulation (par rotation) qui donne chaque matin un rapport visualisé de la veille, y compris les critiques et propositions ;
- établir un «Baromètre de l'humeur» où, à la fin de chaque journée, chaque participant met un point à la «température estimée» de son bien-être ; si on calcule chaque soir la température moyenne des participants, on peut tracer une courbe graphique du bien-être des participants ; cette courbe n'explique pas les causes des impressions négatives des participants mais peut être un indicateur ;
- dresser des tableaux des critiques et propositions où les participants peuvent afficher anonymement des cartes portant leurs commentaires sur le séminaire ;
- procéder à une évaluation intermédiaire au milieu de la session par une collecte de cartes répondant aux questions: « Qu'est ce que j'ai aimé ? » « Qu'est ce que je n'ai pas aimé ? » ;
- procéder à l'évaluation finale qui peut être conduite de différentes façons.

2.7 - Le climat favorable à la participation

L'environnement d'un séminaire devrait, comme les méthodes d'animation, faciliter la participation.

Il est important que le style de travail n'empêche pas une franche discussion entre toutes les personnes participant au séminaire. Si on veut parvenir à une motivation et à une mobilisation effectives, il faut créer de nouvelles formes de travail.

Dans la mesure du possible, l'attitude participative doit se refléter déjà dans la disposition de la salle où on évitera de créer une hiérarchie entre l'équipe pédagogique et les participants. L'idéal est de disposer les chaises en « U » ou en demi-cercle en face des tableaux de sorte que tout le monde puisse se voir et avoir accès aux tableaux.

Le style de travail qui est surtout influencé par l'attitude du facilitateur devrait empêcher que ne se développent des hiérarchies entre l'équipe pédagogique et les participants ainsi qu'entre ces derniers. Certains slogans peuvent être de mise : « Chacun aide chacun », « pas de longs monologues » (pour limiter le temps des interventions)...

Les activités hors du travail devraient aussi promouvoir une conscience de groupe. Pour une session intensive, il vaut mieux trouver un endroit où les participants peuvent aussi rester ensemble en dehors des heures de travail et où le programme récréatif se déroule en groupe.

Visuel n° 10 : Les quatre phases du développement du groupe***1. Le forming ou phase d'orientation***

Les membres du groupe s'observent et se cherchent. Ils sont encore pleins d'inquiétudes. La dépendance vis à vis des leaders est forte. A ce stade, chacun cherche à s'orienter le plus rapidement possible dans une nouvelle structure et à trouver une place sûre.

Le groupe a besoin d'être dirigé de façon claire et nette. Il faut encourager les membres du groupe à aller à la rencontre les uns des autres, à faire connaissance. Il faut que chacun puisse se faire une vue d'ensemble du groupe.

2. Le storming ou phase conflictuelle

Des sous-groupes entrent en conflit. On assiste à une remise en cause des chefs de groupe, à l'émergence de résistances et d'opinions contraires. Il n'est pas rare que des réactions psychosomatiques se manifestent.

Les conflits revêtent une importance considérable pour le développement futur du groupe. Il faut permettre l'émergence de conflits. Il faut ensuite savoir qualifier le conflit et enfin trouver les moyens de l'apaiser. Il est préférable, en cas d'implication de l'animateur dans un conflit que celui-ci s'engage au nom du groupe.

3. Le norming ou phase de normalisation

Au sein du groupe, se crée progressivement une certaine cohésion. Le groupe se sent devenir un corps collectif et le « nous » devient réalité. Les membres du groupe s'acceptent plus facilement. Le groupe est assuré de sa survie. Il a développé ses propres règles et a réussi à se démarquer du reste du monde.

Accepter que le groupe vive cette sensation agréable de former un tout solidaire. Ne pas encourager le travail avec l'extérieur et refuser toute nouvelle adhésion. Amener progressivement le groupe à passer à la phase suivante en lui assignant des tâches concrètes. Si nécessaire, noter les accords formels et informels (normes).

4. Le performing ou phase productive

Le groupe peut désormais consacrer toute une énergie à la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés. Les rôles des uns et des autres sont bien définis, chacun est prêt à remplir sa fonction.

Le fait d'avoir atteint la phase productive ne signifie nullement que le groupe soit à l'abri de nouveaux conflits. De toute façon, les conflits ne constituent pas forcément une gêne, bien au contraire. Traités rapidement, ils peuvent agir comme des stimulants.

Lecture recommandée

- Vademecum : Le guide pratique des consultants LBL
Landwirtschaftliche Beratungszentrale CH - 8315 Lindau.
- Entraînement de modérateurs. LBL, FRAO Sikasso, Mali
2002-08-07.
- Ouvrages parus dans les séries :
 - 1 - Guides pratiques
 - 2 - «Cahiers de l'innocation et du développement
participatif.



Achevé d'imprimer
sur les presses de l'Imprimerie Saint-Paul
Angle rues El Hadji Mbaye Guèye (ex Sandiniéry) / Dr Thèze
D A K A R
Mai 2003

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) est la seule fondation régionale en Afrique de l'Ouest gérée par un personnel africain. La FRAO est une organisation internationale à but non lucratif basée à Dakar. Elle offre des subventions, fournit de l'assistance technique, fait de la recherche, crée des réseaux et mène un ensemble de tâches en rapport avec sa mission. Elle intervient principalement au Sénégal, en Gambie, au Mali, en République de Guinée et en Guinée Bissau.



<http://www.frao.org>

Dans un contexte sous régional marqué par l'émergence de nombreuses organisations à la base et la nécessité d'une plus grande concertation et de plus grands échanges entre les différents acteurs du développement, la fonction de facilitation est devenue capitale pour une mise en œuvre efficace des programmes de développement. Ce manuel nous fait découvrir la fonction de facilitation, ses principes fondateurs sous-jacents par rapport au savoir, au client, au facilitateur, à l'approche, à la vision et au partenariat. Il nous explique également quelles sont les exigences et les modalités d'application d'une démarche de facilitation.

RECEVEZ
NOS PUBLICATIONS
en vous adressant à :
FRAO/WARF

Amitié III, villa n° 4318,
Allées Seydou Nourou Tall
C.P. 13, Dakar-Fann, Sénégal
Fax : (221) 824 57 55
Courrier électronique :
warfedi@cyg.sn